



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE COMPARATIVA DOS  
INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL DA  
OPAS/OMS**

**WANSLEI OLIVEIRA LIMA**  
**RA:2050158/2**

**PROFESSOR ORIENTADOR: DR. LUÍS ANTÔNIO PASQUETTI**

Brasília/DF, outubro de 2007.

WANSLEI OLIVEIRA LIMA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE COMPARATIVA DOS  
INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL DA OPAS/OMS**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Dr. Luís Antônio Pasquetti

Brasília/DF, outubro de 2007.

WANSLEI OLIVEIRA LIMA

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE COMPARATIVA DOS  
INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL DA OPAS/OMS

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Dr. Luís Antônio  
Pasquetti

Brasília/DF, ..... de ..... de 2007.

**Banca examinadora:**

---

Professor (a): Dr. Luís Antônio Pasquetti  
Orientador

---

Professor (a):  
Examinador (a)

---

Professor (a):  
Examinador (a)

## RESUMO

A comunicação organizacional é uma forma de interação da empresa com seu ambiente interno e o ambiente externo. Para tanto, faz-se necessário todo um processo de comunicação que vai do emissor ao receptor, através de um canal, e há um feedback da informação transmitida. Os principais pontos da comunicação que foram abordados neste trabalho são: comunicação formal e informal. A comunicação formal é a transmissão de informações oficiais por vias formalizadas, como por exemplo o ofício. Já na comunicação informal, ao contrário da formal, a transferência de informações ocorre em forma de redes não formais, como exemplo as confraternizações entre os membros de determinada organização. Por meio de uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo na Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde – OPAS/OMS, procurou-se responder o seguinte problema: de que maneira a comunicação formal e informal pode influenciar no dinamismo dos processos de trabalho da Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde (OPAS/OMS)? Os objetivos da pesquisa, de caráter exploratório, foram: analisar como ocorre a comunicação formal e informal na organização e os instrumentos utilizados. Os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado para 85 dos 98 funcionários da OPAS/OMS. Contudo, por meio da pesquisa de campo que avaliou os meios de comunicação, formal e informal, pôde-se fazer uma análise na OPAS/OMS, onde os instrumentos de comunicação são necessários para o bom andamento dos processos de trabalho da organização.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 METODOLOGIA .....	7
3 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	9
4 PESQUISA DE CAMPO .....	18
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS .....	30
APÊNDICE A: Questionário.....	31

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional compreende as mais diversas formas de comunicação, utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir tanto internamente como externamente.

Ela deve ocupar um lugar de destaque na organização, pois servirá como elo de ligação desde os funcionários, chegando aos clientes, fornecedores e todos os demais seguimentos que a organização depende.

Essa comunicação se dá através da informação. Quanto mais clara e objetiva for a informação, mais eficiente será o processo demandado. Com o intuito de promover um estudo a respeito do tema mencionado, este trabalho foi baseado entorno do seguinte problema: de que maneira a comunicação formal e informal pode influenciar no dinamismo dos processos de trabalho da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS/OMS)?

Dessa forma o objetivo do estudo é de analisar como ocorre a comunicação formal e informal na organização, quais os principais instrumentos utilizados e analisar, a partir da opinião dos funcionários, a eficiência desses instrumentos.

A realização deste estudo foi feita com base nas seguintes justificativas:

*a) acadêmica:* obter conhecimentos da comunicação formal e informal e o nível de influência destas comunicações na organização; *b) Aplicada:* analisar a possibilidade de implantação, na prática, das informações obtidas no estudo e por meio dos resultados obtidos, a organização (Organização Pan-Americana da Saúde/OMS) pode fazer uma análise sobre a comunicação formal e informal. *c) Social:* com os resultados obtidos e a aplicação dos mesmos, a organização poderá contar com um funcionário mais motivado, pois este terá conhecimento do que acontece na organização, fornecer idéias de como melhorar o ambiente de trabalho e ter uma melhor relação com os colegas. Isso influencia diretamente na sociedade, onde uma pessoa satisfeita profissionalmente reflete esta satisfação em casa, com os amigos e na sociedade.

Assim, nota-se a relevância do estudo da comunicação nas organizações, em que serão abordados diversos conceitos relacionados ao tema, uma pesquisa de campo, na organização mencionada anteriormente, e a análise do resultado deste estudo em comparação com o conteúdo desenvolvido.

Para melhor compreensão da seqüência do trabalho, ele foi dividido da seguinte forma:

- a) Embasamento Teórico;
- b) Pesquisa de campo na Organização Pan-Americana da Saúde, focada nos instrumentos de comunicação formal e informal;
- c) Verificação de relação entre o conteúdo abordado e os resultados obtidos na pesquisa de campo;
- d) Considerações finais.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia, segundo Andrade (1997, p.109) é: “o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Assim, a metodologia deste trabalho foi desenvolvida com base nos seguintes aspectos:

a) Do ponto de vista da natureza, neste trabalho adotou-se a pesquisa aplicada, pois segundo Vianna (2001, p.119), “... uma pesquisa aplicada necessita utilizar os resultados de seus estudos na solução de problemas”. Dessa forma, por meio dos resultados tenta-se solucionar possíveis entropias geradas pela comunicação formal e informal.

b) Quanto a forma de abordagem do problema adotou-se a pesquisa qualitativa. Vianna (2001, p.122) afirma que se deve:

...analisar cada situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, conseqüências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada e que, geralmente, envolve múltiplos aspectos.

c) A respeito dos objetivos, abordou-se a pesquisa exploratória, pois segundo Vianna (2001, p.130) deve-se escolher este tipo de pesquisa quando: “...se quiser entender uma situação, um fato, um problema, um caso, a partir de estudos feitos por diferentes autores ou vivenciados por várias pessoas”.

d) Já quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que segundo Vianna (2001, p.135) para desenvolver estes procedimentos deve-se:

...proceder ao levantamento de material publicado a respeito do assunto, para poder identificar, nos escritos de vários autores, aspectos que possam contribuir para esclarecer o problema da pesquisa, analisando-o em suas causas, conseqüências e relações, variáveis, alternativas de solução e tudo o mais que julgar conveniente e necessário.

Para avaliar o grau de importância dos instrumentos formais e informais apresentados anteriormente, foi realizado um censo com os funcionários da OPAS/OMS, por meio da aplicação um questionário para 85 trabalhadores de um total de 98 da Organização Pan-Americana da Saúde, correspondendo a 87% dos funcionários. Os 13% que não participaram da pesquisa, estavam ausentes da organização por motivo de férias, viagens oficiais e abono.



Para avaliar os instrumentos de comunicação formal e informal da Organização Pan-Americana da Saúde/OMS, o estudo foi dividido da seguinte forma:

- a) Caracterização da OPAS/OMS;
- b) Descrição dos instrumentos formais;
- c) Descrição dos instrumentos informais;
- d) Aplicação do questionário;
- e) Análise dos resultados.

### 3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta parte da monografia serão apresentados conceitos de diversos autores, relacionados à comunicação, como por exemplo o que é comunicação, processo de comunicação, comunicação formal e informal e assuntos relacionados ao tema.

#### 3.1 Comunicação

A comunicação é uma ferramenta muito importante não só nas organizações, mas também na vida social. Megginson, Mosley e Pietri (1998, p.320) definem que comunicação é:

O processo de transferir significados de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação. Usa a cadeia de compreensão que liga os membros de várias unidades de uma organização em níveis e áreas diferentes. Uma troca eficaz envolve mais do que a simples transmissão de dados. Exige que o transmissor e o receptor usem certas habilidades – falar, escrever, ouvir, ler – para que a troca de significado tenha sucesso. Ao conversar, uma verdadeira troca de significado abrange mais do que as simples palavras usadas. Incluem grau de ênfase, expressão facial, inflexão vocal e todos os gestos involuntários e não-intencionais que sugerem o significado real.

Para Stoner e Freeman(1999, p.389), comunicação é definida como: “o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas.”

No mesmo sentido, Daft (1999, p.338) define comunicação como: “o processo pelo qual a informação é trocada e entendida por duas ou mais pessoas, normalmente com o intuito de motivar ou influenciar o comportamento.”

Já para Dubrin (1996, p.204) a comunicação é o processo de troca de informações por meio do uso de: “palavras, letras, símbolos ou comportamento não verbal. O envio de mensagens a outras pessoas, e conseguir que elas sejam interpretadas como se pretendia é complexo e difícil”. O mesmo autor evidencia a importância da percepção na comunicação, em que (1996, p.204): “As pessoas podem perceber as palavras, símbolos ações e até as cores de modo diferente, dependendo de sua formação e de seus interesses.”

Segundo os autores anteriormente citados, pode-se notar a importância da comunicação, tanto nas organizações, como na vida social. Para tanto, faz-se

necessário o desenvolvimento de habilidades – falar, escrever, ouvir, ler, perceber – para uma comunicação eficaz.

### 3.2 Processo de comunicação

Verifica-se que a comunicação é a transmissão de informações por duas ou mais pessoas, mas para tanto é necessário todo um processo para que ocorra. Megginson, Mosley e Pietri (1998, p.324) definem que o processo de comunicação ocorre da seguinte forma:

Ter uma idéia, pensamento ou impressão, que é codificada ou traduzida em palavras ou em alguma outra forma de comunicação, que é transmitida ou enviada como mensagem ao receptor, que recebe as palavras ou outra forma de comunicação e decodifica a mensagem e envia alguma forma de *feedback* ao transmissor.

Pereira (2004, p.258) detalha um pouco mais o processo de comunicação. Segundo ele:

...encontra-se ligado principalmente à direção, pois representa intercâmbio de pensamentos e informações para proporcionar confiança e compreensão mútuas e boas relações entre pessoas. A comunicação envolve troca de idéias, opiniões e emoções, entre duas ou mais pessoas, e serve como meio para que os participantes de uma organização partilhem seu significado.

O mesmo autor afirma que a comunicação envolve no mínimo duas pessoas (2004, p.258):

**O remetente (fonte):** Determinado a origem da comunicação, que pode ser uma pessoa, coisa ou processo que emite as mensagens. **O receptor (destino):** Pessoa, coisa ou processo a quem é destinada a mensagem. Essas transações representam uma troca de significados que vai além das simples palavras usadas e incluem ênfase no modo de falar, expressão fácil, inflexão vocal, gestos voluntários ou não que reforcem o significado real.

Em outro ponto do texto, Pereira (2004, p.258), aponta um problema muito comum nas organizações, ocasionado pela comunicação:

Uma parte crucial do problema é que a comunicação depende da percepção. As pessoas podem perceber as palavras, os símbolos e as ações de maneiras diferentes, dependendo de sua formação e de seus interesses. O conteúdo do processo de comunicação é a mensagem, sendo o objetivo desse processo a compreensão da mensagem pelo receptor. A retroação (*feedback*) é parte importante do sistema, pois aumenta sua precisão, demonstrando se houve ou não a compreensão do conteúdo da mensagem pelo receptor. A comunicação repousa sobre o

conceito de informação, significado e compreensão de uma pessoa para outra, sendo a informação um conjunto de dados com um significado.

Segue a Figura 1, referente ao processo de comunicação. Além dos elementos principais citados por Pereira (2004, p.258), tem-se a inclusão do ruído no processo.

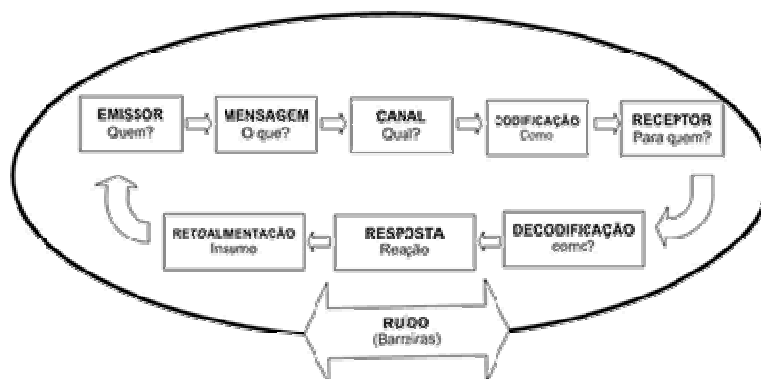


Figura 1: Processo de Comunicação

Fonte: <http://prossiga.ibict.br/marketing/htmls/bvmarketingoquee.htm>

Observa-se na Figura 1 todo o processo de comunicação, que se inicia no emissor. Este transmite uma mensagem, por meio de um determinado canal, que é codificada, chegando ao receptor. O mesmo decodifica a mensagem e emite uma resposta, que representa um *feedback* ao receptor. O ruído pode ocorrer em qualquer parte do processo de comunicação. Em seguida, haverá uma abordagem do papel do ruído no processo de comunicação.

### 3.2.1 Ruído

Stoner e Freeman(1999, p.391) enfatizam que em qualquer parte do processo de comunicação pode ocorrer um ruído, que é definido como:

Qualquer fator que perturbe, confunda ou interfira de outro modo na comunicação. Pode ser interno (como quando o receptor não está prestando atenção) ou externo (como quando a mensagem é distorcida por outros sons no ambiente).

O ruído interfere diretamente na compreensão de uma mensagem. O desconforto físico (fome, dor, exaustão) pode gerar ruído, comprometendo a comunicação eficaz.

A Figura 1 mostra a visão geral da comunicação, com conceitos que enfatizam a importância da comunicação, em que se faz necessário a atuação de um remetente e um receptor para que haja uma forma de comunicação. Enfatiza ainda, a importância do *feedback* no sistema de comunicação, em que torna-se necessário um retorno do receptor para verificar a eficiência da mensagem transmitida e cita o ruído como um importante fator que influencia na comunicação eficaz.

### 3.2.2 Comunicação não-verbal

Além da comunicação verbal, tem-se a comunicação não-verbal que é feita sem a transmissão de palavras, e também muito importante na organização. Ela se dá como um complemento da comunicação verbal, onde o indivíduo exprime os sentimentos existentes por trás de uma mensagem. Assim Dubrin (1996, p.206) divide a comunicação não-verbal em oito categorias:

- a) Ambiente. O espaço físico em que a mensagem ocorre comunica um significado.
- b) Posição do corpo: a posição do próprio corpo em relação a alguém é amplamente usada para transmitir mensagens.
- c) Postura: outra indicação amplamente usada para se saber a atitude de uma pessoa é a sua postura.
- d) Gestos das mãos: aqui se incluem gestos da mão como os movimentos frequentes para exprimir aprovação e as palmas abertas para cima, que exprimem perplexidade.
- e) Expressões e movimentos faciais: o aspecto particular da face e os movimentos da cabeça de uma pessoa proporcionam indicações confiáveis de aprovação, desaprovação ou descrença.
- f) Timbre de voz: aspectos da voz como grau de intensidade, volume tom e ritmo podem comunicar confiança, nervosismo ou entusiasmo.
- g) Vestuário, adornos e aparência: a imagem que uma pessoa transmite comunica mensagens como: “Eu me sinto poderoso” e “Acho que esta reunião é importante” por exemplo.
- h) Reflexão: é a construção de um relacionamento com outra pessoa pela imitação de seu tom e ritmo de voz, movimentos de corpo e linguagem.

A comunicação não-verbal é de suma importância, porém deve-se tomar cuidado na sua percepção, quando um simples sorriso por exemplo, pode expressar vários significados.

### 3.3 Comunicação Formal

A comunicação formal é um fator importante na organização. Ela possui funções que vão desde ajuda na tomada de decisão, devido às informações

relevantes, até a questão de controle de comportamento. Dubrin (1996, p.207) conceitua comunicação formal da seguinte forma: “é o caminho oficial para o envio de informações dentro e fora da organização”. Esse tipo de comunicação divide-se em três canais.

### 3.3.1 Comunicação descendente

É o fluxo mais conhecido e óbvio da comunicação formal, refere-se a mensagens e informações enviadas da gerência de topo aos subordinados, ou seja, a partir dos níveis hierárquicos na direção descendente. Essa comunicação envolve os seguintes tópicos, segundo Daft (1999, p.343):

- a) *Implementação de objetivos e estratégias.* Comunicar novas estratégias e objetivos fornecer informações sobre alvos específicos e comportamentos esperados. Dá orientação para níveis mais baixos da organização.
- b) *Instruções de trabalho e motivos lógicos.* São diretrizes de como se fazer uma tarefa específica e como a função se relaciona com outras atividades organizacionais.
- c) *Procedimento e práticas.* São mensagens que definem as políticas, regras, regulamentações, benefícios, e arranjos estruturais da organização.
- d) *Feedback de Desempenho.* Estas mensagens avaliam a eficiência com que os funcionários e os departamentos estão fazendo seus trabalhos.
- e) *Doutrinação.* Estas mensagens são designadas para motivar os empregados a adotarem a missão e os valores culturais da empresa e a participarem de cerimônias especiais.

### 3.3.2 Comunicação ascendente

Ao contrário da comunicação descendente, a comunicação ascendente inclui mensagens que fluem dos níveis mais baixos para os mais altos na hierarquia da organização. Esse tipo de comunicação envolve os seguintes pontos, segundo Daft (1999, p.343):

- a) *Problemas e críticas.* Estas mensagens descrevem sérios problemas e queixas em relação ao desempenho de rotinas, a fim de fazer os diretores se conscientizarem das dificuldades.
- b) *Sugestões para melhoria.* Estas mensagens são idéias para melhorar os procedimentos relacionados às tarefas para aumentar a qualidade ou a eficiência.
- c) *Relatórios de Desempenho.* São mensagens que incluem relatórios periódicos para informar a gerencia como os indivíduos e os departamentos estão se saindo.
- d) *Queixas e disputas.* Estas mensagens são reclamações e conflitos de empregados que fluem pela hierarquia acima, para serem ouvidas e possivelmente resolvidas.
- e) *Informações financeiras e contábeis.* Estas mensagens referem-se a custos, contas a receber, volume de vendas, lucros antecipados, retorno no investimento e outros problemas de interesse dos diretores.

### 3.3.3 Comunicação horizontal

É a troca lateral ou diagonal de mensagens entre departamentos do mesmo nível hierárquico e colegas de trabalho. Essa comunicação se divide em três categorias, descritas por Daft (1999, p.343):

- a) Solução de problema intradepartamental. Estas mensagens ocorrem entre membros do mesmo departamento e dizem respeito ao cumprimento de tarefa.
- b) Coordenação interdepartamental. As mensagens interdepartamentais facilitam a realização de projetos ou tarefas conjuntas.
- c) Conselho da assessoria aos departamentos de linha. Estas mensagens frequentemente vão de especialistas em pesquisa operacional, finanças ou serviços de computador aos gerentes de linha, que buscam ajuda nessas áreas.

O Quadro 1 sintetiza os principais pontos dos três tipos de comunicação formal:

TIPOS	PONTOS PRINCIPAIS
<b>Comunicação Descendente</b>	<b>a)</b> Implementação de objetivos e estratégias
	<b>b)</b> Instruções de trabalho e motivos lógicos
	<b>c)</b> Procedimento e práticas
	<b>d)</b> Feedback de Desempenho
	<b>e)</b> Doutrinação
<b>Comunicação Ascendente</b>	<b>a)</b> Problemas e críticas
	<b>b)</b> Sugestões para melhoria
	<b>c)</b> Relatórios de Desempenho
	<b>d)</b> Queixas e disputas
	<b>e)</b> Informações financeiras e contábeis
<b>Comunicação Horizontal</b>	<b>a)</b> Solução de problema intradepartamental
	<b>b)</b> Coordenação interdepartamental
	<b>c)</b> Conselho da assessoria aos departamentos de linha

Quadro 1 - Os canais da Comunicação Formal

FONTE: Elaborado por LIMA, Wanslei Oliveira adaptado de Daft (1999 p.343)

Têm-se várias maneiras de desenvolver os tipos de comunicação formal na organização, que vão desde reuniões e conversas pessoais (ascendentes), até comitês entre os representantes dos departamentos (descendente). Tudo isso na

tentativa de desenvolver cada vez mais a comunicação na organização e fazer com que o funcionário se encontre no papel de colaborador, através da participação efetiva nas questões de importância da organização.

### 3.4 Comunicação Informal

Outra forma de comunicação bem conhecida é a informal. É o meio pelo qual os indivíduos expressam com mais liberdade seus pensamentos, assim surgindo novas idéias que podem ser de grande relevância para a organização. O conceito de comunicação informal é descrito por Dubrin (1996, p.208) da seguinte forma: "... é a rede de comunicação não-oficial que complementa os canais formais". Esse tipo de comunicação exerce um papel importante no fluxo da informação, onde segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998, p.322) tem por finalidade:

- a) satisfazer as necessidades pessoais, como a de interagir com os outros;
- b) contra balançar os efeitos do tédio ou da monotonia;
- c) tentar influenciar o comportamento dos outros;
- d) ser uma fonte de informação relacionada ao trabalho, que não está disponível pelos canais formais.

No mesmo sentido, Daft (1999, p.345) relata que os canais informais de comunicação não respeitam a hierarquia de autoridade da organização e ainda: "coexistem com as formais, mas também podem pular níveis hierárquicos, cortando transversalmente as correntes de comando para conectar praticamente qualquer um na organização".

#### 3.4.1 Boato

O boato é uma forma bem antiga de comunicação e é uma informação que tende a ser aumentada, na medida em que se espalha pela organização. A forma mais comum de transmitir o boato é por meio da "rádio corredor", que corresponde aos caminhos tortuosos que distorcem a informação. As principais características desse canal foram definidas por Dubrin (1996, p.208) da seguinte maneira:

- a) tem sobre os empregados um efeito maior do que o que as mensagens que seguem a cadeia formal geram;
- b) a informação é usualmente transmitida com uma velocidade considerável;
- c) aproximadamente três quartos das mensagens transmitidas pela "rádio-corredor" são verdadeiras.



Em determinadas situações, o boato torna-se mais importante e confiável do que a comunicação formal. Ele também pode servir de auxílio para o administrador, onde segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998, p.322):

... os administradores usam muitas vezes o boato como balão de ensaio. Quando estão preparando uma mudança ou inovação, eles soltam uma palavra ou duas em um ponto estratégico da organização, observam a notícia se espalhar e vêem como é recebida pelos subordinados. Daí decidem adotar ou não o plano, baseados na reação dos subordinados.

E ainda Pereira (2004, p.261) focaliza que o canal de comunicação informal mais utilizado é o boato. Este de certa maneira age como um facilitador para o administrador pois:

Transmitem a informação rápida e eficientemente. Às vezes, a informação, utilizando o boato como canal, chega mais rapidamente ao destinatário do que se seguisse os canais formais. As pessoas envolvidas no boato sentem-se integradas e importantes, satisfazendo suas necessidades de pertencer ao grupo. Há no entanto, que ter cuidado, pois esse canal não é amparado pela responsabilidade pela transmissão, podendo conter informações incorretas e importunas. O administrador sagaz, em vez de tentar eliminar o boato, procura colocá-lo a seu serviço, buscando assegurar-se de que as pessoas-chave na linha do boato recebam a informação correta.

Já para Stoner e Freeman(1999, p.398), o tipo de comunicação informal, não sancionada oficialmente, é a rede de boatos, onde:

... é formada por varias linhas em vários pontos – isto é, alguns indivíduos bem informados provavelmente pertencem a mais de uma rede informal. As redes de boatos mostram um admirável desprezo pela hierarquia e pela autoridade , e podem ligar os membros da organização em qualquer combinação de direções – horizontal, vertical e diagonal.

Em seguida observa-se, na Figura 2, uma animação sobre o poder de um boato:



Figura 2: O Poder de um Boato

Fonte: ID [538a2f290707021012t5fb34625s92ebe8ac3506@.com](https://www.facebook.com/538a2f290707021012t5fb34625s92ebe8ac3506/)

Observa-se como um boato mal interpretado pode ocasionar inquietações, desconforto e tensão no ambiente de trabalho. Isso pode acarretar em queda de produtividade, conflitos entre colegas e intrigas na organização, em que o administrador deve estar atento para esse tipo de problema que o boato pode ocasionar, transmitindo as informações de uma forma mais clara possível para os funcionários da organização.

## **4 PESQUISA DE CAMPO: A COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL NA ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE – OPAS/OMS**

Na segunda parte deste trabalho, abordaram-se os diversos meios de comunicação formal e informal utilizados na Organização Pan-Americana da Saúde. Em seguida, observa-se um breve histórico da organização.

### **4.1 OPAS**

A Organização Pan-Americana de Saúde é um organismo internacional, com pouco mais de um século de experiência, especializado em saúde pública. Sua sede principal encontra-se em Washington e com representação em mais dezoito países. Na representação de Brasília DF além do idioma local, o português, se falam ainda o espanhol e o inglês.

A missão da OPAS é orientar os esforços estratégicos de colaboração entre os Estados membros e outros parceiros, visando promover a equidade na saúde, combater doenças e melhorar a qualidade de vida dos povos das Américas, e faz parte dos sistemas da Organização dos Estados Americanos (OEA) e da Organização das Nações Unidas (ONU).

Técnicos e cientistas de vários países do mundo estão vinculados à OPAS. A Organização Pan-Americana da Saúde coopera, através desses técnicos e cientistas, com os governos para melhorar políticas e serviços públicos de saúde, estimulando o trabalho em conjunto com os países, para alcançar metas comuns como iniciativas sanitárias multilaterais, de acordo com as decisões dos governos que fazem parte do corpo diretivo da Organização.

A Organização cumpre, por meio de bolsas, cursos, seminários e fortalecimento de instituições nacionais, a importante função de facilitar a capacitação de trabalhadores de saúde, e tem um programa de publicações que difunde informações técnicas e científicas, além de uma rede de bibliotecas acadêmicas, centros de documentação e bibliotecas locais especializadas em saúde.

Contudo, esta organização exerce um papel importante na promoção da saúde nos países em que atua. Todos os fatores citados contribuíram na escolha da OPAS para o desenvolvimento deste trabalho.

## **4.2 Tipos de Instrumentos**

Os mais variados meios de comunicação, formal e informal, utilizados pela organização mencionada estão dispostos a seguir.

### **4.2.1 Formais**

A seguir, serão descritos os instrumentos de comunicação formais mais utilizados na Organização Pan-Americana da Saúde.

#### **4.2.1.1 Formulário**

O formulário é um instrumento de suporte da informação. Os principais setores da OPAS/OMS (finanças e pessoal) possuem formulários que englobam todos os processos da organização garantindo o registro, transmissão e armazenamento de dados.

#### **4.2.1.2 Instrutivos internos**

A OPAS/OMS detém vários instrutivos internos que auxiliam a transmissão de informações, que são repassadas por meio de manuais específicos. Cada área tem seu próprio manual e disponibiliza as informações necessárias para melhor compreensão do processo da unidade de trabalho.

#### **4.2.1.3 Memorando**

O memorando é um instrumento de comunicação dirigido aos funcionários da organização. Tem a finalidade de transmitir informações, decisões ou instruções. A Organização Pan-Americana da Saúde, além do memorando em papel impresso, faz uso do memorando na forma de PDF, que é enviado via e-mail para os funcionários. Isso facilita a transmissão de informações. Além de ser mais rápido, esse modo de repassar informações proporciona economia de tempo, tinta e papel.

#### **4.2.1.4 Ofício**

O ofício é usado para correspondência externa, por meio do qual a organização repassa informações oficiais para determinado remetente. É um instrumento de comunicação muito utilizado na OPAS/OMS.

#### 4.2.1.5 Reuniões

Outra forma de comunicação formal na OPAS/OMS são reuniões periódicas, quando todos os funcionários são convocados para participarem, por serem abordados temas diversos de interesse geral. Ainda há reuniões entre os membros de cada unidade da organização, no intuito de tentar resolver problemas existentes nos processos de trabalho.

#### 4.2.1.6 Ata

O detalhamento dos pontos levantados em uma reunião é expresso por meio da ata. Na Organização Pan-Americana da Saúde são realizadas várias reuniões: entre as unidades de trabalho, de unidades específicas, com membros de outras organizações, com todos os funcionários da organização. Assim, a ata é utilizada para registrar todos os fatos ocorridos em cada reunião.

#### 4.2.2 Informais

Seguem abaixo os tipos de instrumentos informais mais utilizados na Organização Pan-Americana da Saúde.

##### 4.2.2.1 Boatos

Como foi analisado no embasamento teórico, o boato está presente nas organizações e se espalha rapidamente por meio da “rádio corredor”. Na Organização Pan-Americana da Saúde não é diferente, em que informações não oficiais se dispersão e, às vezes, se tornam mais importantes do que as informações repassadas formalmente.

##### 4.2.2.2 Confraternizações

As reuniões não formais ocorrem geralmente em datas comemorativas, onde todos os funcionários são convidados a participarem e colaborarem para que ocorra determinado evento. Essas reuniões, que acontecem na OPAS/OMS, são realizadas tanto no ambiente interno como fora dele, facilitando a interação entre os membros dos mais variados níveis hierárquicos da organizações.

#### 4.2.2.3 Mensagem eletrônica

Esta forma de comunicação informal é bastante utilizada na OPAS/OMS, por ser um instrumento de rápida transmissão de informações, tanto internas como externas. Às vezes, se tornar ineficaz, devido à elevada quantidade de computadores interligados, a rede pode ficar lenta comprometendo a velocidade da informação.

#### 4.2.2.4 Telefone

Assim como a mensagem eletrônica, o telefone é um instrumento de rápida comunicação, tanto interna como externa.

#### 4.2.2.5 Rádios comunicadores

Alguns setores da OPAS/OMS utilizam o rádio transmissor para dinamizar a comunicação. Ele, em determinadas ocasiões, se torna mais eficiente do que a mensagem eletrônica e o telefone, por poder se comunicar em qualquer ponto da organização, não necessitando de cabos ou pontos de energia.

Observa-se uma rápida explicação dos instrumentos de comunicação formal e informal, existentes na Organização Pan-Americana da Saúde, que fazem parte do dia-a-dia dos funcionários da organização.

### 4.3 Questionário

Dos respondentes ao questionário, 43% eram do sexo masculino e 57% do sexo feminino. A maioria, 65%, ocupa os cargos de Secretário e Profissional Nacional (NAP), numa faixa etária entre 36 e 45 anos com tempo de serviço médio entre seis e dez anos.

A seguir, tem-se uma análise de cada uma das questões:

#### 4.3.1 Questão um – Reuniões periódicas

Após aplicação do questionário, constatou-se que: 51,76% dos funcionários consideram as reuniões periódicas com o representante totalmente importantes, 42,36% muito importante e 5,88% importante. Para melhor visualização segue gráfico 1:

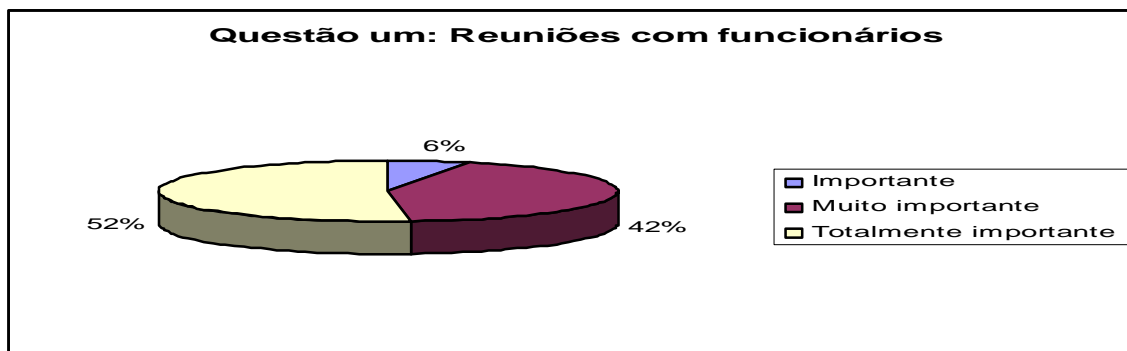


Gráfico 1: Reuniões com funcionários

Fonte: Elaborado por LIMA, Wanslei Oliveira, Brasília, set. 2007.

#### 4.3.2 Questão dois – Instrutivos na intranet

Na questão dois, 72,94% dos funcionários julgam totalmente importante a disponibilidade de modelos de instrutivos na intranet, seguido de 27,06% que consideram muito importante. Segue gráfico 2:

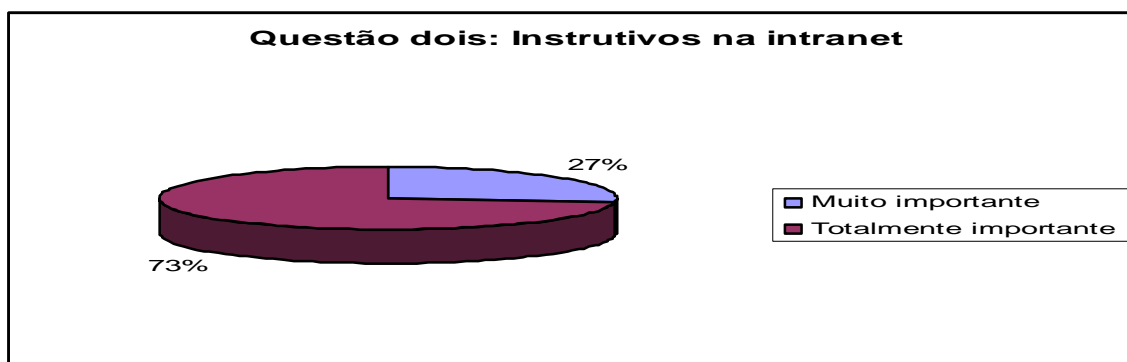


Gráfico 2: Instrutivos na intranet

Fonte: Elaborado por LIMA, Wanslei Oliveira, Brasília, set. 2007.

#### 4.3.3 Questão três – Memorando via PDF

A transmissão de memorando, via PDF, é importante para 42,35% dos funcionários, totalmente importante para 10,60% e sem importância para 9,41%. A porcentagem de funcionários que julgam esse tipo de transmissão de informação pouco importante e muito importante foi igual: 18,82%. Os dados estão dispostos no gráfico 3:

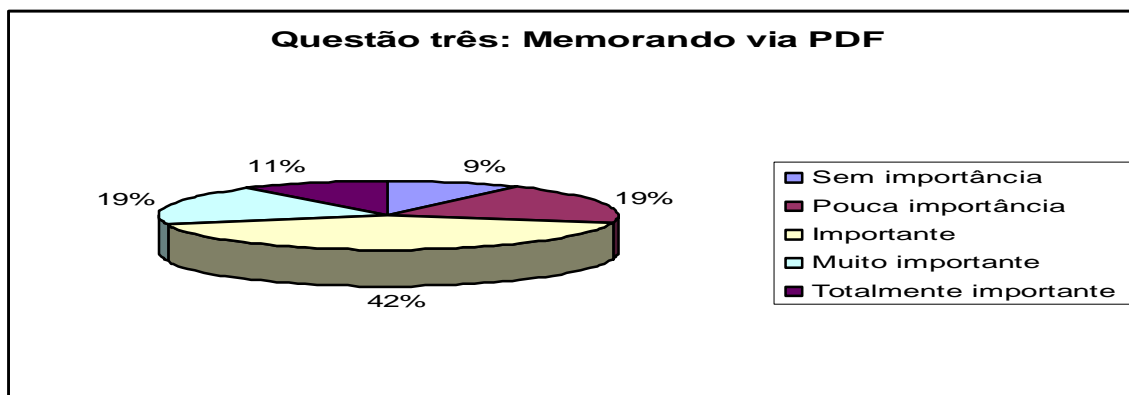


Gráfico 3: Memorando via PDF

Fonte: Elaborado por LIMA, Wanslei Oliveira, Brasília, set. 2007.

#### 4.3.4 Questão quatro – Reuniões com representantes das Unidades

Pouco mais da metade dos funcionários da organização (50,59%) consideram importantes as reuniões de representantes de unidades, na tentativa de encontrar soluções para possíveis problemas nos processos de trabalho, 25,88% muito importante, 16,47% totalmente importante e 7,06% de pouca importância.

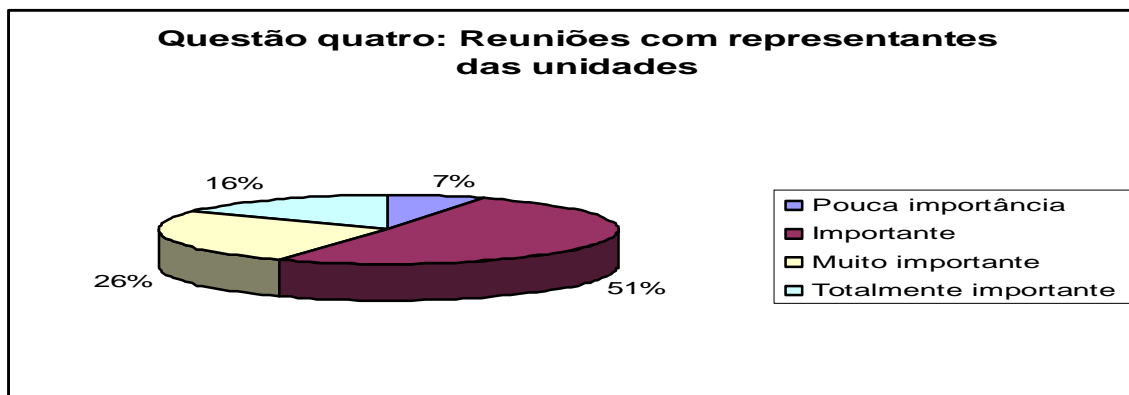


Gráfico 4: Reuniões com representantes das unidades

Fonte: Elaborado por LIMA, Wanslei Oliveira, Brasília, set. 2007.

#### 4.3.5 Questão cinco – E-mail

A utilização da mensagem eletrônica, para 56,47% dos funcionários da organização, é importante. Os que julgam muito importante são 35,29% e totalmente importante são 7,06%. Apenas 1,18% acham a utilização do Outlook de pouca importância. O gráfico 5 auxilia na compreensão:



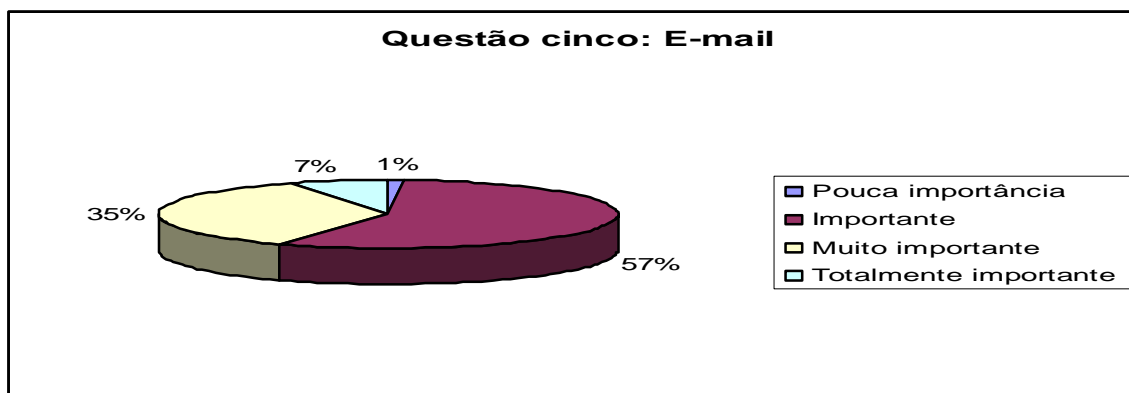


Gráfico 5: E-mail

Fonte: Elaborado por LIMA, Wanslei Oliveira, Brasília, set. 2007.

#### 4.3.6 Questão seis – Rede de boatos

Após aplicação do questionário, constatou-se que a rede de boatos na OPAS/OMS é considerada importante por 37,64% e pouco importante com 35,29% dos funcionários. Para 10,59% deles, os boatos são sem importância. Já 8,24% dos funcionários se dividem em opiniões entre muito importante e totalmente importante. Em seguida tem-se o gráfico 6:

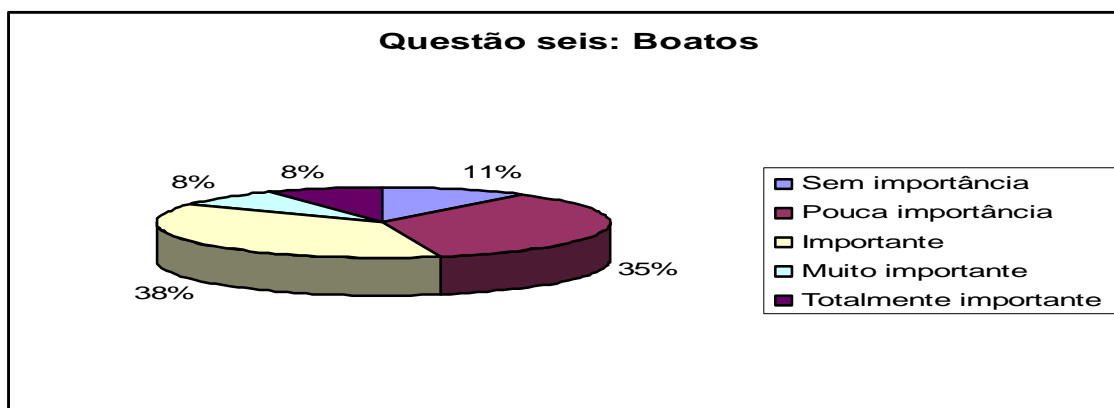


Gráfico 6: Boatos

Fonte: Elaborado por LIMA, Wanslei Oliveira, Brasília, set. 2007.

#### 4.3.7 Questão sete - Confraternizações

As confraternizações entre os membros da organização, segundo a pesquisa, foram consideradas totalmente importantes por 56,47% das pessoas e 43,53% com muito importante. Gráfico 7 a seguir:

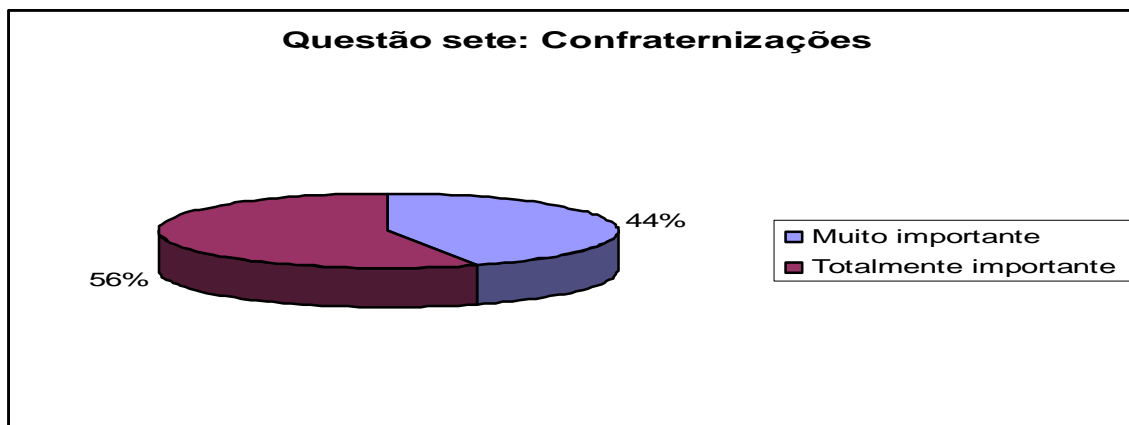


Gráfico 7: Confraternizações

Fonte: Elaborado por LIMA, Wanslei Oliveira, Brasília, set. 2007.

#### 4.3.8 Questão oito – Conversas informais

Pouco mais da metade dos funcionários (51,76%) julgam importantes conversas informais entre pessoas dos mais variados níveis hierárquicos da organização e muito importante para 37,65%. Somente 8,24% consideram totalmente importante e apenas 2,35% pouco importante. Para melhor entendimento segue gráfico 8:

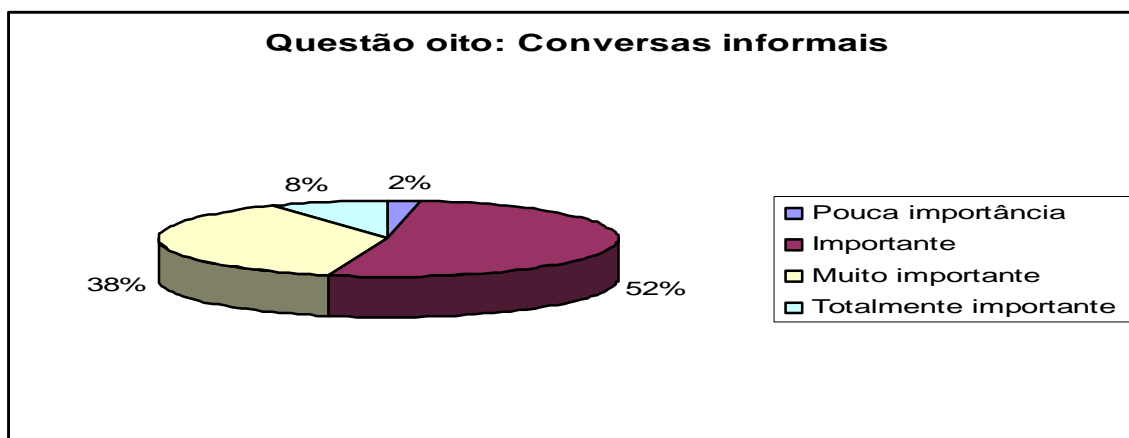


Gráfico 8: Conversas informais

Fonte: Elaborado por LIMA, Wanslei Oliveira, Brasília, set. 2007.

#### 4.3.9 Sugestões

Na nona questão, foram apresentadas algumas sugestões de como melhorar os instrumentos de comunicação da OPAS/OMS. As principais respostas foram:

- a) diminuição da burocratização dos instrumentos de comunicação formal;
- b) aumento de encontros informais entre os membros da organização.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação do questionário e verificação das perguntas, obtiveram-se dados relativos às características da população respondente, o grau de importância considerado por cada funcionário em relação aos instrumentos de comunicação formal e informal e sugestões relativas à melhora da comunicação na OPAS/OMS.

O problema proposto, no início do trabalho, foi o seguinte: “De que maneira a comunicação formal e informal pode influenciar no dinamismo dos processos de trabalho da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS/OMS)? “. Após a coleta dos dados, feita com os funcionários da organização, observa-se uma relação entre o problema proposto e os resultados obtidos, em que a comunicação formal e informal influencia na dinâmica do processo de trabalho da organização estudada. Para tanto, torna-se indispensável, segundo os dados obtidos, a utilização dos instrumentos de comunicação formal e informal, que contribuem com o andamento dos processos de trabalho na OPAS/OMS.

Um dos pontos levantados no objetivo de trabalho, diz respeito a comunicação formal, que foi conceituada por Dubrin (1996, p.207) da seguinte forma: “é o caminho oficial para o envio de informações dentro e fora da organização”. Assim, as questões de um a quatro foram referentes aos instrumentos de comunicação formais da OPAS/OMS, que abordam:

- a) reuniões com o representante;
- b) disponibilização de instrutivos na intranet
- c) informação via memorando
- d) reuniões com representantes das unidades

De acordo com a afirmação de Dubrin, os resultados apontam que mais de 70% dos funcionários consideram, entre importante e totalmente importante os instrumentos de comunicação formal da OPAS/OMS. Esse índice chegou a 100% nas duas primeiras questões. Isso mostra que há uma ligação direta com os conceitos estudados e o resultado obtido na aplicação do questionário, quando mais da metade dos funcionários da organização aprovam os instrumentos de comunicação formal do seu ambiente de trabalho.

A disponibilidade de memorando via PDF apresentou, segundo os resultados, uma porcentagem considerável (28,23%) entre pouco importante e sem importância,

em relação às outras questões, quando para essa parcela de funcionários não faz muita diferença em receber um memorando em papel impresso ou no seu correio eletrônico.

Os instrumentos de comunicação informal foram avaliados pelos funcionários da Organização Pan-Americana da Saúde, nas questões de cinco a oito, que abordam:

- a) e-mail;
- b) rede de boatos;
- c) confraternizações;
- d) conversas informais entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos.

Assim, ainda para Dubrin (1996, p.208), a comunicação informal é conceituada da seguinte forma: "... é a rede de comunicação não-oficial que complementa os canais formais".

Os resultados obtidos apontam que mais da metade (acima de 50%) dos funcionários da OPAS/OMS consideram, entre importante e totalmente importante os instrumentos de comunicação informal existentes na organização. Com isso, pode-se observar que a comunicação informal está presente na OPAS/OMS, a rede de boatos existe e 54,12% dos funcionários a consideram entre importante e totalmente importante. Estes dados se refletem na conceitualização de Megginson, Mosley e Pietri (1998, p.322) onde: "Em determinadas situações, o boato torna-se mais importante e confiável do que a comunicação formal".

Outro ponto a ser destacado, foi em relação às confraternizações realizadas na organização, que 100% dos funcionários consideram entre muito importante e totalmente importante às reuniões informais em datas comemorativas, ou ocasionais dentro e fora do ambiente de trabalho. Pois, como citado no capítulo dois, as conversas informais contribuem para o surgimento de idéias novas que podem colaborar no ambiente de trabalho, justamente por ser um momento de descontração e liberdade de pensamento das pessoas que fazem parte da organização.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação organizacional possui um lugar de destaque nas organizações, pois é por meio dela que a empresa e as pessoas que fazem parte dela, tanto diretamente como indiretamente, se comunicam. A cada dia, os meios de comunicação se aprimoram, com auxílio da tecnologia, contribuindo para o desenvolvimento da organização.

Os objetivos expostos neste trabalho foram alcançados por meio do estudo teórico sobre comunicação organizacional e com uma pesquisa de campo feita na OPAS/OMS, focado nos instrumentos de comunicação formal e informal existentes na organização estudada.

Isso se deu através de uma análise entre o conteúdo e o estudo prático, onde ficou constatada a relevância entre as afirmações dos autores citados no trabalho e os resultados obtidos. Por meio destes, observou-se como são importantes, para os funcionários da organização estudada, os instrumentos formais de comunicação, pois são os meios de obtenção de informações oficiais do local onde trabalham.

Da mesma forma, notaram-se como os momentos de descontração e informalidade contribuem para um bom relacionamento entre os integrantes de todos os níveis hierárquicos da organização, o surgimento de novas idéias que podem vir a melhorar a própria rotina de trabalho e a rede de boatos, que pode ser vista como um instrumento de colaboração para os administradores.

Contudo, o trabalho abordou a importância da comunicação organizacional e como os instrumentos de comunicação, formal e informal, auxiliam as organizações para maior dinamismo das informações necessárias para um bom andamento dos processos de trabalho. Por meio dos dados obtidos, observa-se a relevância da comunicação organizacional e a utilização de instrumentos de comunicação, que variam de organização para organização, de acordo com a necessidade de cada uma. Estes instrumentos atuam como um elo de ligação entre as pessoas da organização, que facilitam a transmissão das informações indispensáveis para o desenvolvimento organizacional.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução à Metodologia de Trabalho Científico: elaboração de trabalho na graduação*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DAFT, Richard L. *Administração*. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DUBRIN, Andrew J. *Princípios de Administração*. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FIGURA, O Poder de um Boato, disponível em: ID [538a2f290707021012t5fb34625s92ebe8ac3506@gmail.com](mailto:538a2f290707021012t5fb34625s92ebe8ac3506@gmail.com). Acesso em 02 jul. 2007.

FIGURA, Processo de Comunicação, disponível em: <http://prossiga.ibict.br/marketing/htmls/bvmarketingoquee.htm>. Acesso em 22 ago. 2007.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. *Administração Conceitos e Aplicações*. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

PEREIRA, Anna Maris. *Introdução à Administração*. 3 ed. São Paulo: 2004.

STONER, James A. F. e FREEMAN, Edward R. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: E.P.U., 2001.

## APÊNDICE A

Este questionário destina-se à coleta de dados que irão contribuir para o desenvolvimento de um trabalho de monografia do UniCeub, tendo como tema principal a “**Comunicação Organizacional**” na Organização Pan-Americana da Saúde - OPAS/OMS . Asseguro o sigilo total da identidade dos respondentes. Agradeço desde já pela colaboração.

Wanslei Lima, outubro de 2007

### Questionário

a) Sexo: M ( ) F ( )

b) Cargo:

c Consultor (a)

c NAP

c Secretária (o)

c Assistente Administrativo

c) Faixa etária:

c De 18 a 26 anos

c De 27 a 35 anos

c De 36 a 44 anos

c Mais 45 ou mais

d) Tempo de serviço:

c Até 1 ano

c De 1 a 5 anos

c De 6 a 10 anos

c Mais de 10 anos

Assinale em cada afirmação o grau de importância, que você considera, de acordo com a legenda abaixo:

#### GRAU DE IMPORTÂNCIA

1	2	3	4	5
Sem importância	Pouca importância	Importante	Muito importante	Totalmente importante

Tipos de comunicação utilizados pela OPAS	Grau de importância				
1. Realizar reuniões periódicas com os funcionários para transmitir informações pertinentes a todos.	Importância				
	1	2	3	4	5
2. Disponibilizar instrutivos, modelos de instrumentos de trabalho (memorando, ofício, formulário) e informações diversas na intranet.	Importância				
	1	2	3	4	5
3. Transmitir informações internas, através de memorando via PDF, facilitando o entendimento da informação e evitando o desperdício e acúmulo de papel.	Importância				
	1	2	3	4	5
4. Promover encontros/reuniões entre representantes de cada unidade, na tentativa de solucionar possíveis falhas nos processos de trabalho.	Importância				
	1	2	3	4	5
5. Utilizar o e-mail (outlook) como forma rápida e fácil de repassar informações não oficiais.	Importância				
	1	2	3	4	5
6. Considerar informações não-formais (boatos) antes de serem repassadas formalmente.	Importância				
	1	2	3	4	5
7. Promover confraternizações, tanto no ambiente de trabalho como fora dele, para maior interação das pessoas.	Importância				
	1	2	3	4	5
8. Estimular, por meio de conversas informais, a comunicação entre todos os níveis hierárquicos da organização.	Importância				
	1	2	3	4	5
9. Sugestões para melhorar a comunicação no seu ambiente de trabalho:					